CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

MEIOS DE HOSPEDAGEM

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
EXTENSÃO UFPE

2025

AUTORES:

Jamily Costa Lima

Roberto Oliveira de Azevedo Maia Filho

Gabriela Maria de Santana

Felipe Gomes do Nascimento

Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior

Priscila Fernandes Carvalho de Melo

Figura: Gemini, 2025.

AUTORES:

Jamily Costa Lima
Roberto Oliveira de Azevedo Maia Filho
Gabriela Maria de Santana
Felipe Gomes do Nascimento
Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior
Priscila Fernandes Carvalho de Melo

REVISÃO:
Priscila Fernandes Carvalho de Melo

ARTE:

Jamily Costa Lima
Roberto Maia Filho
Felipe Gomes do Nascimento
Priscila Fernandes Carvalho de Melo

CAPA:

Fotos
Priscila Fernandes Carvalho de Melo
Felipe Gomes do Nascimento

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Criação de valor compartilhado em meios de hospedagem [livro eletrônico] / Jamily Costa Lima...[et al.]. -- João Pessoa, PB : Editora Oiticica, 2025.
PDF

Outros autores: Roberto Oliveira de Azevedo Maia Filho, Gabriela Maria de Santana, Felipe Gomes do Nascimento, Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior, Priscila Fernandes Carvalho de Melo.
Bibliografia.
ISBN 978-85-85264-60-4

1. Comunidade - Desenvolvimento 2. Hotelaria 3. Hotelaria - Administração 4. Impacto ambiental - Brasil 5. Meio ambiente - Aspectos econômicos I. Lima, Jamily Costa. II. Maia Filho, Roberto Oliveira de Azevedo. III. Santana, Gabriela Maria de. IV. Nascimento, Felipe Gomes do. V. Belchior, Maria Helena Cavalcanti da Silva. VI. Melo, Priscila Fernandes Carvalho de.

25-319437.0 CDD-647.94068

Índices para catálogo sistemático:

1. Hotelaria : Administração 647.94068

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Prefácio

É com imensa honra e satisfação que recebo o convite para prefaciar esta obra, fruto do trabalho dedicado de Jamily Costa Lima, Roberto Oliveira de Azevedo Maia Filho, Gabriela Maria de Santana, Felipe Gomes do Nascimento, Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior e Priscila Fernandes Carvalho de Melo.

Esta cartilha surge como um guia fundamental ao debater o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC) aplicado aos meios de hospedagem. O que torna esta publicação singular é que, ao longo destas páginas, os autores não apenas abordam conceitos teóricos, mas apresentam formas práticas de aplicação. Os casos aqui relatados provam que a inovação e o impacto social caminham de mãos dadas com a eficiência operacional.

Prefaciar esta publicação permitiu-me refletir profundamente sobre os impactos da hospitalidade na sociedade contemporânea. Movimentos globais conhecidos como "Turismofobia", uma reação da população receptora ao fluxo desordenado de turistas, têm mostrado que nem sempre os impactos de uma atividade são percebidos de forma positiva, o que se reflete diretamente no comportamento da população.

Não se trata de impedir o desenvolvimento turístico e hoteleiro de uma localidade, mas de repensar seus modelos e analisar profundamente suas contribuições para a sociedade de forma geral. Não se pode considerar que apenas os benefícios trazidos para determinados setores sejam suficientes para justificar impactos negativos na vida de toda uma população. Por isso, esta publicação traz uma discussão necessária, capaz de promover um melhor entendimento e a proposição de estratégias que vislumbrem um cenário positivo para todos: setor público, trade, comunidade receptora e turistas.

Em minha trajetória como docente e pesquisadora na área, afirmo que esta leitura apresenta, de forma clara e didática, os fundamentos da Criação de Valor Compartilhado, demonstrando ser possível que tanto o setor privado quanto a sociedade em geral se beneficiem.

A proposta dos autores demonstra que a integração da CVC na hotelaria fundamenta-se em dois pilares essenciais: o fortalecimento das parcerias externas e o desenvolvimento do capital humano local.

No âmbito externo, como os autores explicam, o hotel estabelece parcerias com a comunidade para priorizar o uso de insumos e serviços regionais. Essa estratégia não apenas movimenta a economia, mas valoriza a identidade dos atores locais. Como resultado, reforça-se o vínculo entre o empreendimento, a comunidade e o hóspede, permitindo a oferta de experiências únicas que refletem os modos de vida locais.

Internamente, a CVC manifesta-se no investimento contínuo nos colaboradores locais, promovendo um atendimento personalizado que reflete as práticas regionais.

Contudo, não se engane: o que apresento nestas linhas iniciais é apenas um breve convite. À medida que a leitura avança, um vasto horizonte de estratégias descortina-se para o leitor. Desejo, portanto, que esta cartilha inspire uma verdadeira mudança de paradigma na hotelaria, oferecendo aos gestores o caminho para uma transformação que seja, de fato, benéfica para todos os envolvidos.

Que as lições compartilhadas por estes autores ecoem em cada meio de hospedagem, reafirmando o compromisso de que o desenvolvimento só é legítimo quando é integrado.

Desejo a todos uma excelente leitura!

Doutora Adriana Brambilla

Docente do Departamento de Turismo e
Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba
Grupo de Cultura e Estudos em Turismo-GCET

SUMÁRIO

01 APRESENTAÇÃO

02 ENTENDENDO O CONCEITO DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

03 PARA QUE SERVE A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

04 COMO A HOTELARIA PODE SE BENEFICIAR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO?

05 PRÁTICAS DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

06 CASOS QUE INSPIRAM

REFERÊNCIAS

1 - APRESENTAÇÃO

Prezado leitor(a),

Convidamos você a ler a Cartilha Criação de Valor Compartilhado (CVC), a qual versa sobre a importância da CVC no contexto dos meios de hospedagem. A mesma direciona-se à capacitação de profissionais atuantes na gestão hoteleira.

O material apresentado é fruto da ação de extensão intitulada Capacitação de Gestores para a Criação de Valor Compartilhado (CVC) como vantagem competitiva em meios de hospedagem na cidade de Igarassu/PE, realizado por meio do EDITAL de Extensão CCSA/UFPE Nº01/2024 no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Dessa forma, a cartilha foi elaborada para ser aplicada aos meios de hospedagem, com a finalidade de fornecer orientações práticas que possam ser adotadas por gestores de diversas regiões.

A intenção é oferecer uma abordagem acessível e de fácil implementação, que permita aos gestores repensar suas estratégias e incorporar ações que contribuam para a criação de valor, não apenas para seus negócios, mas também para as comunidades e o meio ambiente.

A CVC é uma abordagem estratégica que visa gerar valor econômico ao mesmo tempo que cria valor para a sociedade através de benefícios sociais e ambientais. No setor da hotelaria, a relação com a comunidade e o meio ambiente é fundamental, logo a implementação de práticas de CVC não só melhoram a eficiência e a satisfação dos clientes, mas também fortalece a conexão com a comunidade local e promove um impacto positivo no meio ambiente.

Ao adotar práticas da CVC, os meios de hospedagem podem melhorar sua produtividade, fortalecer sua reputação e contribuir para um mundo mais sustentável.

Na construção desta cartilha, seus objetivos são: prover conhecimento para gestores implementarem CVC nos meios de hospedagem e apresentar como aplicar esses conceitos no dia a dia do meio de hospedagem.

Também são contemplados nesta cartilha a exposição de casos de sucesso e práticas inovadoras, para que possam servir e fomentar junto aos leitores a promoção de práticas que contribuam para um futuro sustentável.

Ao final da leitura, esperamos ter contribuído na construção do conhecimento a respeito dos fundamentos da Criação de Valor Compartilhado, assim como na compreensão sobre estratégias práticas para implementar CVC em meios de hospedagem.

Jamily Costa Lima
Roberto Maia Filho
Gabriela Maria de Santana
Felipe Gomes do Nascimento
Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior
Priscila Fernandes Carvalho de Melo

02 - ENTENDENDO O CONCEITO DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Ao longo dos anos, os empreendimentos passaram a ser reconhecidos como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, sendo frequentemente responsabilizados por prosperarem em detrimento das comunidades nas quais estão inseridos (Porter; Kramer, 2011).

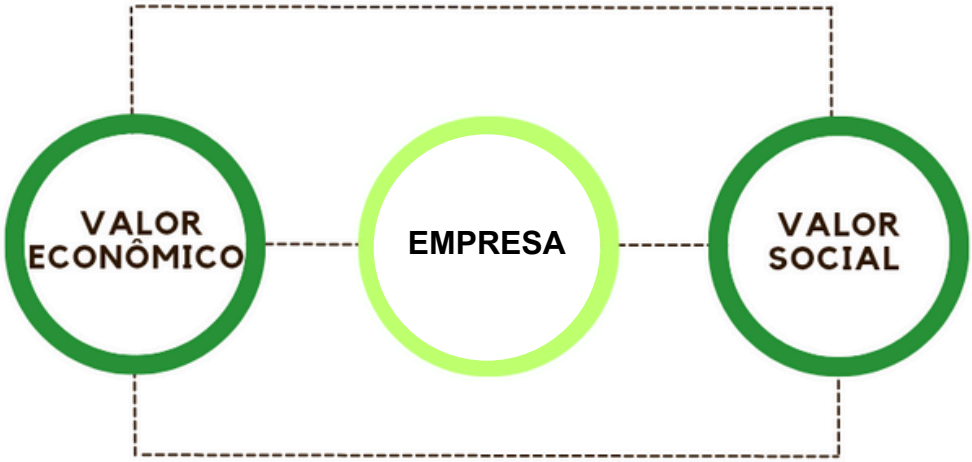
Para minimizar essa situação, a sociedade contemporânea, demanda um modelo de capitalismo capaz de atender às suas necessidades (Neto; Pereira; Maritz, 2012) porém com um propósito social. No entanto, esse propósito não deve ser baseado em iniciativas solidárias, mas sim, em um entendimento da dinâmica competitiva e da criação de valor econômico, uma vez que os empreendimentos necessitam do lucro para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, essa nova fase do capitalismo reconhece a existência de formas mais eficientes e inovadoras de desenvolver produtos, atender mercados e construir empresas produtivas (Porter; Kramer, 2011).

Surge, desta forma, a Criação de Valor Compartilhado (CVC), apontada como uma abordagem destinada a estabelecer um novo modelo de interação entre os empreendimentos e a sociedade, com o objetivo de promover um capitalismo baseado no valor compartilhado (Neto; Pereira; Moritz, 2012).

Logo, a Criação de Valor Compartilhado (CVC), conceito desenvolvido por Michael Porter e Mark Kramer (2006; 2011), tem como objetivo, redefinir a relação entre negócios e sociedade. A proposta central deste conceito consiste na possibilidade das empresas gerarem simultaneamente valor econômico e social, ou seja, alcançar lucros enquanto contribuem para a solução de problemas sociais e ambientais. Logo, parte-se da premissa de que, para assegurar sua sustentabilidade a longo prazo, as organizações devem criar valor não apenas para seus acionistas, mas também para as comunidades nas quais estão inseridas (Porter; Kramer, 2011).

Assim, a Criação de Valor Compartilhado (CVC) não apenas contribui para a diferenciação da empresa no mercado, mas também propicia soluções inovadoras para desafios sociais, tais como saúde, educação e inclusão financeira. Para uma melhor compreensão, segue uma ilustração do fluxo da CVC, imagem 1:

Imagem 1: Fluxo da CVC



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Mas o que é a Criação de Valor Compartilhado?

É um modelo de negócios onde as empresas geram lucros enquanto resolvem problemas sociais e ambientais, criando benefícios para a sociedade e para a própria empresa, simultaneamente.

Lucro + Benefício Social = CVC

Ou seja, existe a possibilidade do empreendimento gerar lucro ao abordar questões sociais, como pobreza, saúde, educação e meio ambiente, criando valor para a sociedade e para a organização.

3 - PARA QUE SERVE A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

A Criação de Valor Compartilhado (CVC) serve para auxiliar as empresas a se desenvolverem, para criar benefícios a organização e para a sociedade (Porter, 2011). Ao invés de concentrar-se exclusivamente no lucro financeiro, a CVC busca associar os interesses empresariais com ações que proporcionem vantagens para as pessoas e para o meio ambiente. Assim, a CVC se configura como uma abordagem que amplia o foco do empreendimento para incluir o impacto social e ambiental das suas atividades (Porter; Kramer, 2011).

Ao adotar práticas sustentáveis, como o uso consciente de energia e água, ou ao implementar processos que reduzem desperdícios, os empreendimentos podem diminuir custos operacionais. Isso, por sua vez, pode resultar em uma imagem mais positiva no mercado, atraindo clientes que valorizam a responsabilidade social e ambiental. Além disso, essas práticas podem gerar uma vantagem competitiva (Porter, 1985), pois o público está cada vez mais consciente sobre as escolhas que fazem ao consumir.

Da mesma forma, a CVC também serve para gerar valor para a sociedade (Porter; Kramer, 2011). Isso pode se traduzir em ações que beneficiem as comunidades locais, como o apoio a produtores regionais, a contratação de mão de obra local ou o incentivo a iniciativas culturais e educacionais, o que fortalece a relação entre o empreendimento e a comunidade ao redor, criando um ambiente de confiança mútua.

O grande benefício da Criação de Valor Compartilhado é que ela oferece um ciclo virtuoso: tanto a empresa quanto a sociedade se beneficiam. O empreendimento cria um ambiente mais sustentável e socialmente responsável, o que, por sua vez, resulta em benefícios financeiros, como a fidelização de clientes e a melhoria da sua reputação.

No entanto, esse mercado ainda é pouco explorado, e os empreendimentos podem encontrar oportunidades significativas, desde que saibam equilibrar a busca por lucro com uma abordagem estratégica voltada para a inclusão (Porter; Kramer, 2011).

NESSE SENTIDO:

A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO DEVE ABRANGER OS SEGUINTES ELEMENTOS (PORTER; KRAMER (2011):

A NOVA VISÃO

Uma nova visão sobre as necessidades, os produtos e os mercados dos consumidores;

A CVC propõe que os empreendimentos busquem identificar necessidades não atendidas ou mal atendidas, especialmente em mercados que não são totalmente explorados, como comunidades de baixa renda ou regiões com pouco acesso a determinados serviços ou produtos.

B REDEFINIÇÃO

A redefinição da produtividade ao longo da cadeia de valor;

A cadeia de valor é o conjunto de etapas pelas quais os produtos e serviços passam, desde a produção até a entrega ao consumidor. A sugestão é reavaliar como cada etapa da cadeia pode ser mais eficiente e sustentável. Ao fazer isso, não só melhora a qualidade e a eficiência do produto, mas também pode-se reduzir custos e impactos ambientais, promovendo práticas mais responsáveis e gerando benefícios para a sociedade.

C CAPACITAÇÃO

A capacitação para o desenvolvimento local, promovendo a colaboração e o crescimento sustentável na região.

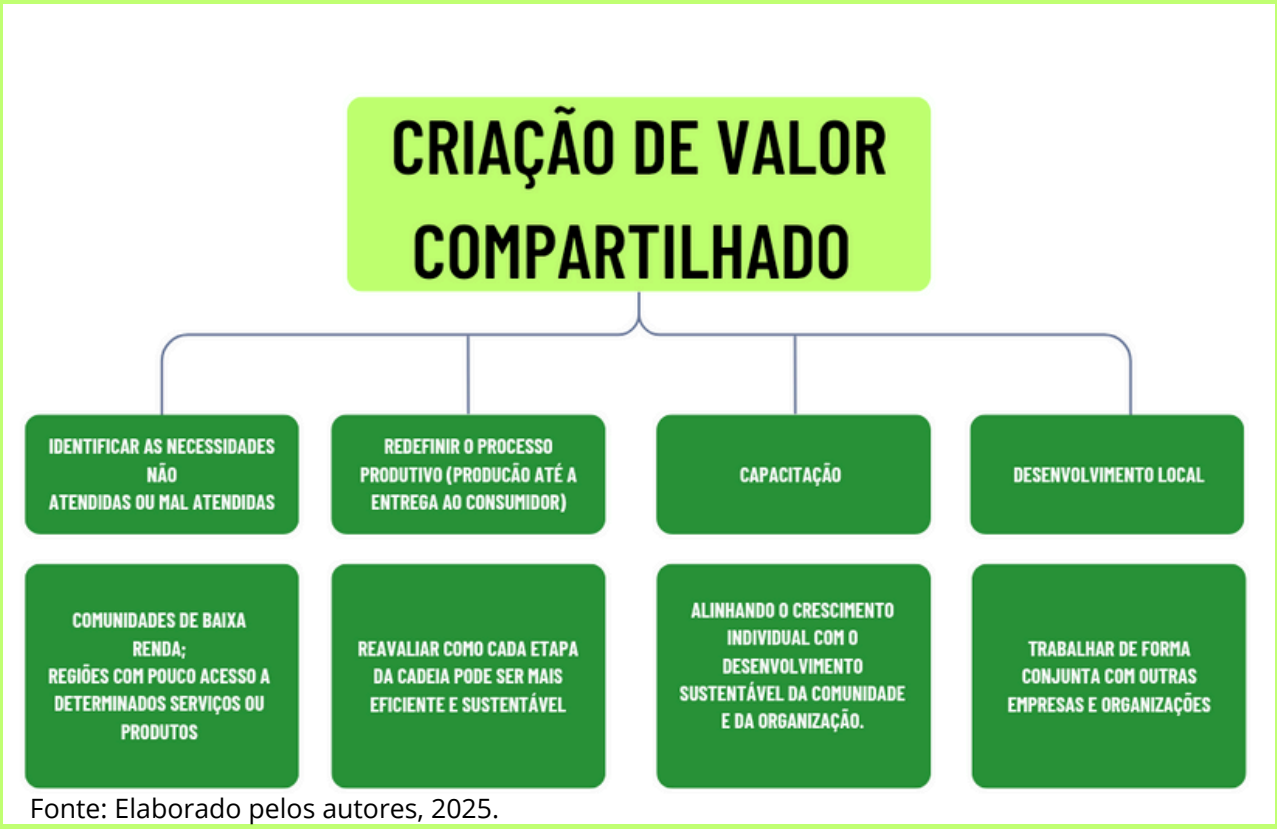
Esse elemento fala sobre a importância de colaborar com outros atores locais — como empresas, governo e ONGs — para fortalecer uma região ou comunidade.

D DESENVOLVIMENTO

No contexto da CVC, o desenvolvimento significa trabalhar de forma conjunta com outras empresas e organizações, promovendo o crescimento econômico local, criando empregos, melhorando a infraestrutura e, assim, ajudando a resolver questões sociais.

Ao apoiar o desenvolvimento local, a empresa cria um ambiente mais produtivo e sustentável, beneficiando tanto sua operação quanto a comunidade em que está inserida.

RESUMINDO:



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Os elementos destacados por Porter e Kramer (2011) são fundamentais para o desenvolvimento da CVC em diversos setores, incluindo os empreendimentos hoteleiros. Segundo os autores, a CVC deve integrar as atividades da empresa com as necessidades e desafios da sociedade, criando uma sinergia que beneficie ambos os lados.

No contexto hoteleiro, isso implica adotar práticas que não apenas visem o lucro, mas que também promovam a sustentabilidade ambiental, o fortalecimento da economia local e o bem-estar das comunidades. A implementação desses princípios nos empreendimentos hoteleiros pode resultar em uma gestão mais eficiente dos recursos naturais, uma maior aproximação com os *stakeholders* locais e, ao mesmo tempo, uma vantagem competitiva no mercado, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social e ambiental das empresas com as quais se relacionam.

Assim, os elementos propostos por Porter e Kramer (2011) são essenciais para que os empreendimentos hoteleiros construam um modelo de negócio que, ao gerar resultados financeiros, também contribua para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria da qualidade de vida nas comunidades onde estão inseridos.

4 - COMO A HOTELARIA PODE SE BENEFICIAR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO?

Com o aumento da demanda por turismo nos últimos anos (Nações Unidas Brasil, 2024), os destinos turísticos passaram a identificar oportunidades para incrementar seus investimentos, visando aprimorar a experiência de viajantes com diferentes motivações, como cultura, negócios, aventura, gastronomia e lazer.

Esses investimentos têm se manifestado, principalmente, na melhoria da infraestrutura hoteleira das regiões (Agência Gov, 2024), especialmente em destinos onde o turismo se tornou a principal atividade econômica. Nesse contexto, os meios de hospedagem, como um dos setores centrais da atividade turística, caracterizam-se por um modelo de negócio baseado em capital intensivo e exigem uma gestão empresarial eficaz (Beni, 1998).

Fonte: MTUR, 2016

Fonte: Roteiros de charme, 2025

No entanto, observa-se que há uma necessidade de descobrir novas formas de vantagens competitivas (Porter, 1985) através de produtos/serviços que o hotel tem a oferecer para destacar-se perante a concorrência. Assim, com o crescimento da demanda e o aumento da concorrência há necessidade do desenvolvimento de diferenciais e vantagens competitivas (Porter, 1985), visando a fidelização e captação de novos hóspedes.

4 - COMO A HOTELARIA PODE SE BENEFICIAR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO?

No entanto, para criar vantagens competitivas, os meios de hospedagem necessitam de planejamento prévio e estratégias bem definidas (Chiavenato, 2020). Ter um bom planejamento é fundamental e o mesmo deve abranger o capital humano, físico e tecnológico, além de observar as novas tendências, o que acontece no entorno do hotel, ter controle dos custos, investimento em novas experiências e compromisso com a sustentabilidade.

Figura: Gemini, 2025.

Como resultado dos processos de globalização, observa-se o surgimento de um novo perfil de consumidor turístico, mais exigente em relação à qualidade dos serviços prestados pela hotelaria (Menezes; Cunha, 2015).

Sendo assim, um estudo pioneiro conduzido por Poon (1993) revelou que os princípios-chave para o sucesso em termos competitivos de empresa do turismo incluem: **colocar o meio ambiente em primeiro lugar, liderança com qualidade, inovações e o fortalecimento da posição estratégica.**

Outro ponto importante é observar como um empreendimento pode obter desempenho superior dentro do seu setor. Segundo Porter (1985), o ponto de partida para entender por que uma empresa tem desempenho superior é verificar se a mesma tem uma vantagem competitiva sustentável, pois os empreendimentos precisam fazer algo melhor do que os seus concorrentes e proteger das imitações, ou seja, impedir as replicações. Uma dessas vantagens é a criação de valor compartilhado.

Nesse sentido, adotar a Criação de Valor Compartilhado (CVC) proposta por Porter e Kramer (2011) em meios de hospedagem pode ser observado como uma vantagem competitiva. Esta abordagem não só alinha os interesses econômicos dos negócios, mas também promove objetivos sociais locais, beneficiando ambos os lados. Alguns desses benefícios podem vir através da:

INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL

Hotéis podem estabelecer parcerias com a comunidade local para alavancar a economia regional. Isso pode incluir a utilização de produtos e serviços fornecidos por empresas locais, como por exemplo:

- **Adquirir insumos de agricultores da região:**

Os meios de hospedagem podem priorizar a compra de insumos para o setor de alimentos e bebidas de fornecedores locais. Essa iniciativa contribui para a movimentação econômica na região, valoriza os produtores locais, fortalece o vínculo entre o empreendimento, produtor local e hóspede; pode proporcionar ao hóspede produtos exclusivos, naturais e frescos.

Figura: Gemini, 2025.

- **Contratação de artistas locais para eventos:**

A contratação de artistas locais vai além do evento em si. Ela fortalece o senso de pertencimento da comunidade, incentiva novos talentos e cria um ciclo virtuoso de apoio à cultura e à economia regional.

Figura: Gemini, 2025.

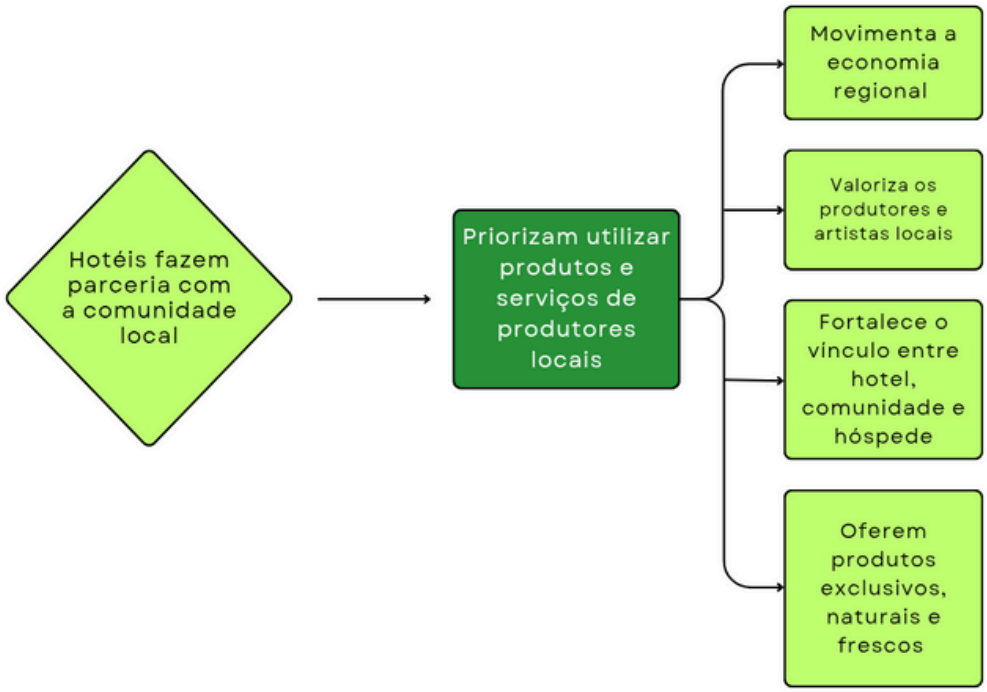
- **Utilização de obras de artistas locais na ambientação do hotel:**

É uma estratégia que valoriza a cultura regional, enriquece a experiência dos hóspedes e promove o valor compartilhado. Ao expor essas obras, os estabelecimentos fortalecem a identidade local, oferecem visibilidade aos artistas e impulsionam a economia da comunidade. Os hóspedes têm a oportunidade de vivenciar e adquirir peças autênticas, criando uma conexão emocional com o destino e essa prática beneficia todos os envolvidos: os estabelecimentos ganham um diferencial competitivo; os artistas recebem reconhecimento; e a comunidade se desenvolve cultural e economicamente.

Figura: Gemini, 2025.

A imagem 2 apresenta a síntese da CVC a partir da sinergia entre meios de hospedagem e a comunidade

Imagem 2: Fluxo de parcerias



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

Essas ações não apenas beneficiam a comunidade, mas também oferecem aos hóspedes experiências autênticas e enriquecedoras. Um autor que enfatiza a importância da integração com a comunidade local no turismo é Luís Mundet (2016). Em uma entrevista para a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), ele afirmou que a inclusão das comunidades locais é determinante para o turismo sustentável, destacando que sem a participação da comunidade, dificilmente pode existir um turismo verdadeiramente sustentável.

Figura: Gemini, 2025.

Como exemplo, podemos citar a Vinícola Vale das Colinas, localizada em Garanhuns, no Agreste de Pernambuco. Ao final da visitação ao processo produtivo do vinho, os visitantes são conduzidos a um espaço de degustação, onde o ambiente é decorado com obras de artistas locais, devidamente identificadas. Essa iniciativa da vinícola agrega valor à comunidade local, ao valorizar a arte regional, e, ao mesmo tempo, se beneficia da beleza dessas obras, tornando o espaço mais acolhedor, agradável e atrativo para os visitantes, como demonstrado na imagem (3 e 4) a segir:

Imagem 3: Espaço compartilhado para degustação dos vinhos com obras de artistas locais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Imagem 4: Obras de artistas locais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

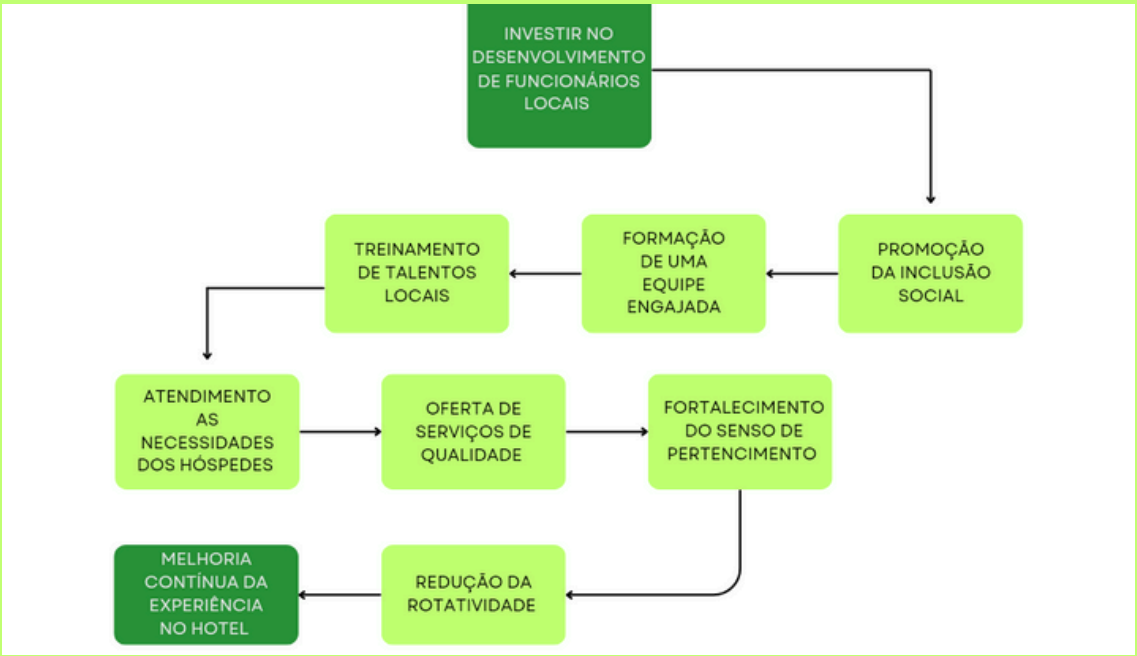
DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS LOCAIS

De acordo com Maarten Van Sluys (2024), investir no desenvolvimento de colaboradores locais, promove a inclusão social e contribui para a formação de uma equipe qualificada e comprometida, resultando em serviços de alta qualidade e redução da rotatividade.

Figura: Gemini, 2025.

Nesse sentido, quando os meios de hospedagem direcionam esforços para o treinamento e aprimoramento de talentos locais, estes, vão além da promoção da inclusão social. Eles estão construindo uma equipe capacitada e engajada, que compreende as necessidades dos hóspedes e é capaz de oferecer um serviço de qualidade. Essa prática pode contribuir para a excelência do atendimento e fortalecimento do sentimento de pertencimento e orgulho entre os colaboradores. Para uma melhor visualização dessa dinâmica, segue a imagem 5:

Imagem 5: Fluxo do desenvolvimento de talentos



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

O hotel pode implementar práticas sustentáveis como uma forma de contribuir para a preservação do meio ambiente, redução dos custos operacionais e também como uma estratégia para atrair e captar potenciais hóspedes. De acordo com Santos (2024), a adoção dessas práticas se configura como um movimento crescente, sendo cada vez mais importante para a sustentabilidade do setor hoteleiro. Desta forma, algumas medidas que podem ser adotadas:

- No âmbito da **eficiência energética**, os hotéis podem implementar tecnologias como sistemas de iluminação LED, o uso de termostatos inteligentes para controle de temperatura e a instalação de painéis solares para a geração de energia renovável. Essas medidas contribuem para a redução do consumo de energia elétrica;

- Em relação à **redução do consumo de água**, os estabelecimentos podem adotar sistemas de reutilização de água, como o uso de sistemas de captação de águas pluviais e a instalação de dispositivos de baixo consumo, como torneiras e chuveiros eficientes. Além disso, a conscientização dos hóspedes sobre a importância da economia de água, por meio de campanhas informativas ou incentivos, também é uma estratégia importante para alcançar uma redução no uso desse recurso essencial.

Figura: Gemini, 2025.

Para o **gerenciamento de resíduos**, os hotéis podem investir em programas de reciclagem, compostagem, a redução do uso de plásticos descartáveis e proporcionar aos hóspedes dinâmicas de atividades para reutilizar materiais descartáveis para criar novos objetos, como brinquedos, acessórios ou decoração, assim como criar dinâmicas para falar sobre a importância de cuidar do meio ambiente, proporcionando um aprendizado prático e divertido.

Figura: Gemini, 2025.

Uma estratégia interessante é a implementação da coleta seletiva no meio de hospedagem, com a participação ativa do município no processo de recolhimento dos resíduos recicláveis. Os materiais coletados podem ser direcionados para centros especializados, onde seriam reutilizados na produção de artesanato ou na elaboração de papel reciclado. Esse processo não só contribuiria para a redução de resíduos, como também geraria uma cadeia produtiva local e sustentável, uma vez que após a transformação desses materiais em novos produtos, como peças de artesanato ou papel reciclado, o meio de hospedagem poderia adquirir esses itens para utilizar em suas próprias operações.

Figura: Gemini, 2025.

- Essas ações, criam um diferencial competitivo no mercado, reduzem os custos operacionais, e melhoram o posicionamento dos meios de hospedagem como uma instituição comprometida com a sustentabilidade ambiental, refletindo positivamente em sua imagem e atraindo hóspedes que priorizam esse tipo de responsabilidade.

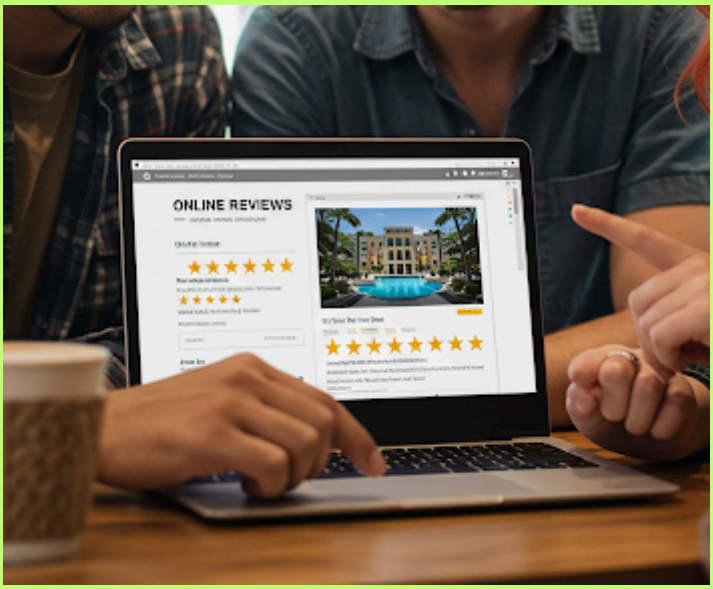
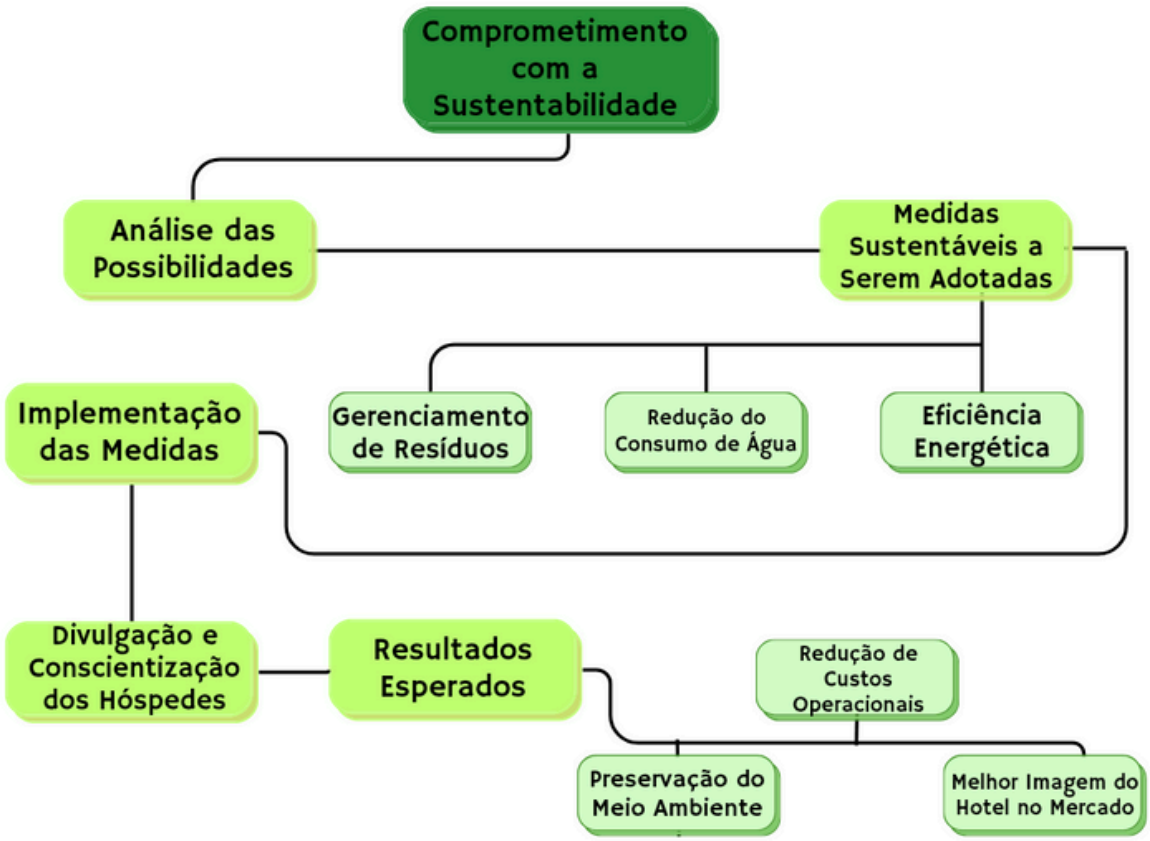


Figura: Gemini, 2025.

A seguir, na imagem 6, é apresentado um fluxo das ações mencionadas:

Imagem 6: Fluxo de ações.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

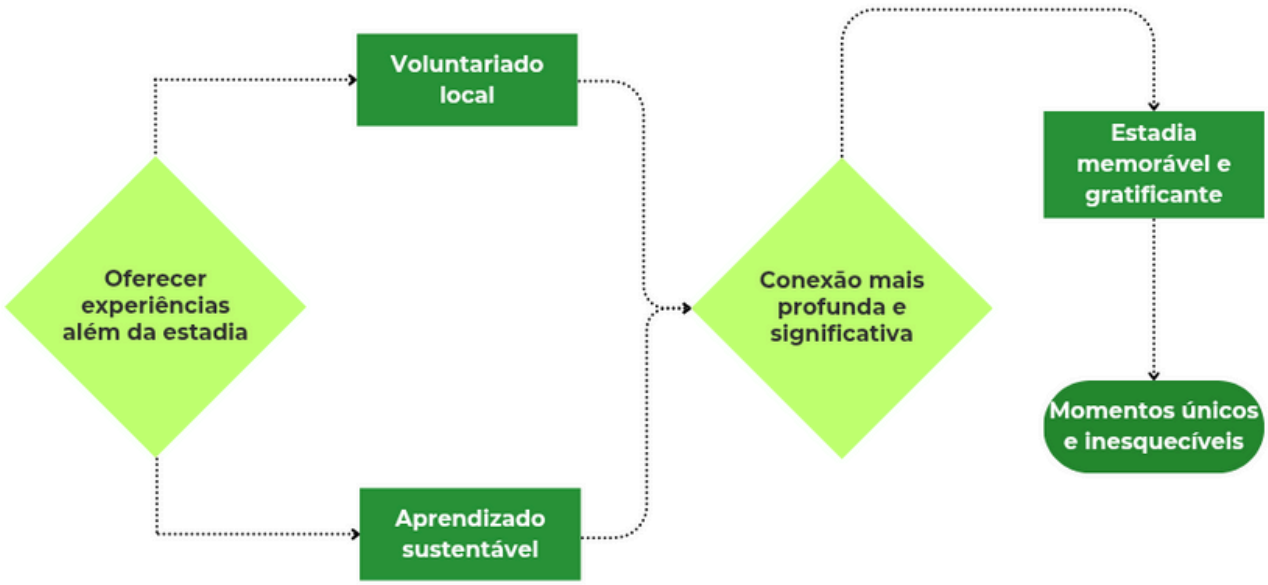
CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS

O conceito desenvolvido por Michael Porter e Mark Kramer (2011), propõe que empresas gerem valor não apenas para si, mas também para a sociedade e o meio ambiente. Nos meios de hospedagem, isso também se faz presente a partir da oferta de experiências que vão além da estadia, criando conexões significativas entre hóspedes, comunidade e sustentabilidade.

Figura: Gemini, 2025.

Logo, a hospitalidade vai além do conforto, envolvendo a criação de momentos memoráveis e autênticos (Nogales, 2012). Essa abordagem não apenas enriquece a estadia, mas também fortalece os laços entre o hóspede e o destino, transformando uma simples viagem em uma jornada significativa e transformadora. Para uma melhor visualização, segue a imagem 7, a seguir:

Imagem 7: Fluxo da criação de experiências.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

FORTALECIMENTO DE PARCERIAS

Colaborar com ONGs, governos locais e outras partes interessadas pode resultar em programas que beneficiem tanto a comunidade quanto os serviços dos meios de hospedagem (Santos, 2024). Por exemplo, apoiar projetos culturais e educacionais ou envolver-se em iniciativas de desenvolvimento socioeconômico, pode contribuir para um impacto positivo do meio de hospedagem na região e fortalecer suas relações com a comunidade.

Figura: Gemini, 2025.

Figura: Gemini, 2025.

BENEFÍCIOS GERADOS COM A ADOÇÃO DA CVC

- **Fortalecimento da marca:** uma reputação sólida baseada em práticas de CVC torna o meio de hospedagem mais atraente para hóspedes conscientes e empresas que buscam parcerias responsáveis;

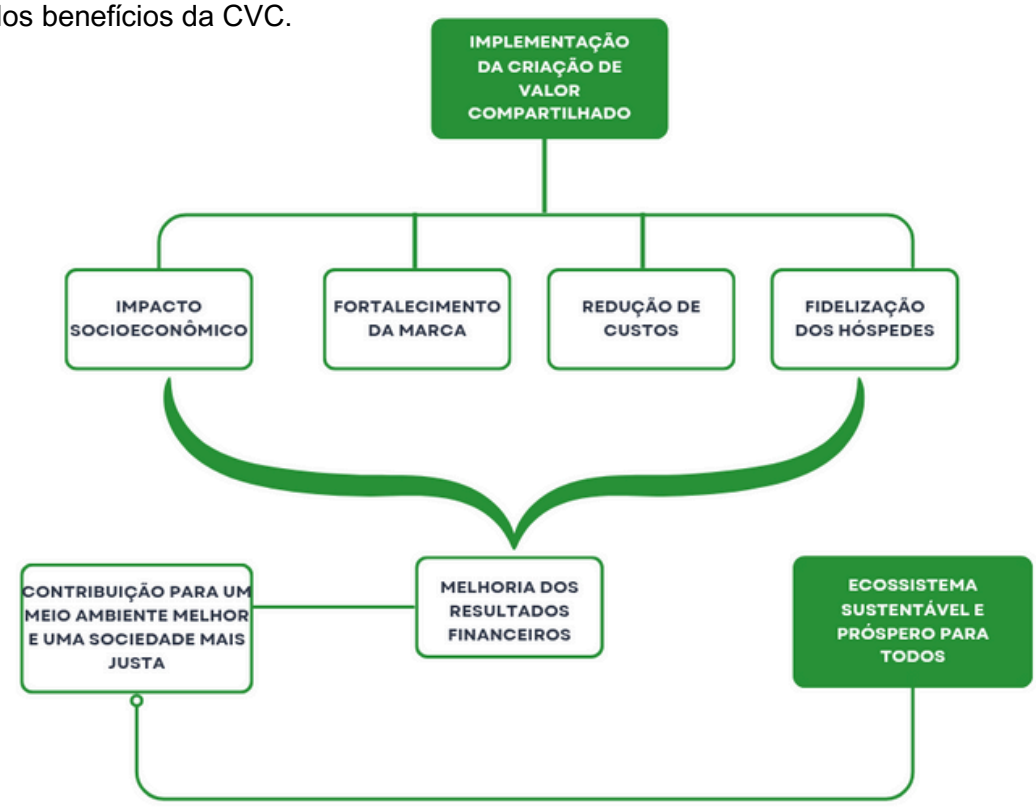
- **Redução de custos:** a implementação de práticas sustentáveis pode significar uma redução de custos operacionais, principalmente em termos de consumo de energia e água;

- **Fidelização e satisfação dos hóspedes:** a combinação de experiências e gestão responsável eleva a satisfação e fidelização dos hóspedes, promovendo experiências memoráveis que incentivam a fidelização e o retorno dos hóspedes;

- **Impacto socioeconômico positivo:** As iniciativas promovem o fortalecimento da economia local, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida na comunidade.

Ao implementar a Criação de Valor Compartilhado, os meios de hospedagem melhoram seus resultados financeiros, mas também contribuem para um meio ambiente melhor e uma sociedade mais justa, gerando um ecossistema sustentável e próspero para todos, como demonstrado a seguir (imagem 8):

Imagem 8: Flluxo dos benefícios da CVC.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

5 - CASOS QUE INSPIRAM

Neste capítulo, serão apresentados exemplos práticos de meios de hospedagem que utilizam a teoria da Criação de Valor Compartilhado (CVC) e como conseguem se beneficiar e cooperar com a comunidade e o meio ambiente.

Kilombo Villas - Rio Grande do norte

Rede Nord Hotéis - Paraíba

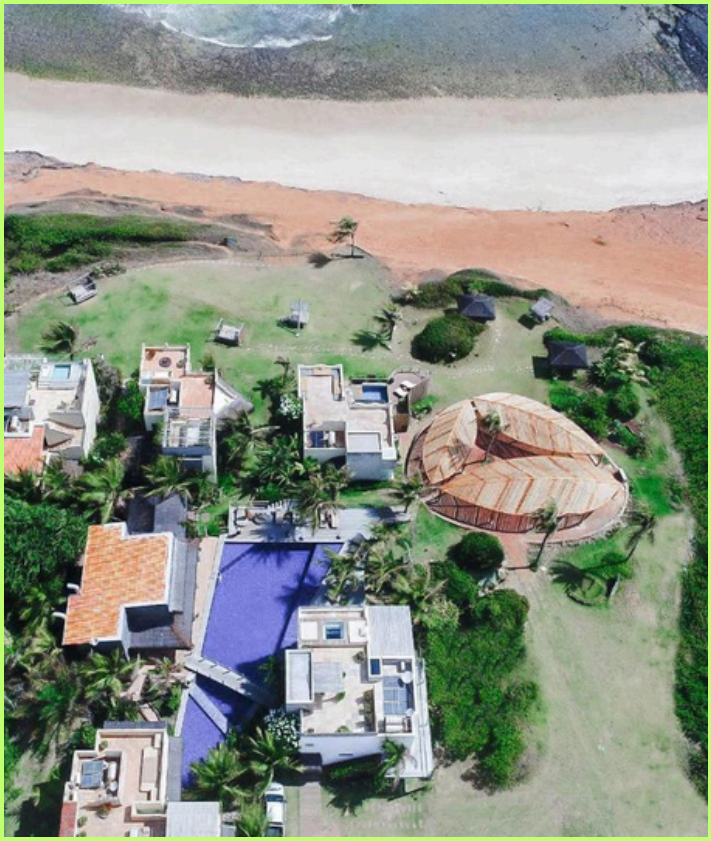
Hotel Sesc de Guadalupe - Pernambuco

K-Platz Markt Hotel - Santa Catarina

Kilombo Villas

O hotel, localizado nas proximidades da praia de Pipa, no Rio Grande do Norte, adota o conceito de "Eco Slow Paradise", que propõe um ambiente de "parar, apreciar, desconectar, relaxar e também respirar arte" (Hotéis, 2022).

Dentro desse conceito, o hotel utiliza a criação de valor compartilhado (CVC) como uma estratégia para promover experiência de bem-estar de seus hóspedes e apoiar a cultura local, contribuindo assim para o desenvolvimento da comunidade.



Uma das iniciativas implementadas dentro desta abordagem foi a promoção de uma exposição de arte composta por obras de artistas locais. O objetivo principal dessa ação foi apoiar e valorizar a cultura da região, ao mesmo tempo em que proporciona aos turistas uma experiência imersiva no contexto artístico local. Entre os objetos expostos, os visitantes tiveram a oportunidade de apreciar trabalhos feitos a partir de materiais típicos da região, como coco, cabaça, madeira rústica, macramê e artesanato utilizando conchas residuais da pesca de mariscos (Imagem 9).

Imagem 9: Obras de arte de artistas locais

Fonte: Hotéis, 2022

Esses materiais, além de ressaltar a identidade cultural da comunidade, são escolhidos por sua ligação direta com os recursos naturais e tradições locais, reforçando o compromisso do hotel com a sustentabilidade e com a promoção da arte local.

Ao adotar práticas de CVC, o hotel melhora sua competitividade, a satisfação dos hóspedes e gera um impacto positivo na comunidade.

Para o hotel, a implementação dessa estratégia proporciona um diferencial competitivo no mercado, ao oferecer uma experiência autêntica e envolvente, alinhada às tendências de turismo sustentável e responsável.

Para a comunidade, a iniciativa contribui para a valorização do trabalho dos artistas locais, incentivando a preservação de técnicas artesanais tradicionais e ampliando o alcance e a visibilidade desses produtores. Além disso, a parceria entre o hotel e os artistas locais pode gerar novas oportunidades de renda e fortalecer o setor cultural da região, promovendo o desenvolvimento econômico local.

Portanto, a utilização do conceito de eco slow paradise, aliado à aplicação de práticas de criação de valor compartilhado, podem apresentar benefícios diretos para o hotel em termos de imagem e atração de turistas e um ciclo virtuoso de valorização cultural e desenvolvimento socioeconômico para a comunidade local.

Red Nord Hotéis

Hotéis como o **Nord Blue Sunset** (imagem 10) e o **Nord Ondas do Atlântico** (Imagem 11), ambos pertencentes à Rede Nord, localizados em João Pessoa/PB, adotaram a criação de valor compartilhado (CVC) como parte de suas estratégias de gestão.

Essas unidades hoteleiras implementaram uma iniciativa que consiste na apresentação de vitrines, localizadas no lobby dos estabelecimentos, com peças confeccionadas por artesãos locais (Hotéis, 2013).

Imagem 10: Nord Blue Sunset

Imagem 11: Nord Ondas do Atlântico

A proposta desse projeto é proporcionar aos turistas de negócios, que frequentemente não dispõem de tempo para explorar pontos turísticos da cidade, uma oportunidade de contato com a cultura local por meio do artesanato. Dessa forma, a iniciativa não só enriquece a experiência dos hóspedes, mas também contribui para a divulgação e valorização do artesanato da região.

As peças expostas nas vitrines (imagem 12) são produzidas com materiais típicos da cultura local, como areia colorida, couro, madeira e sisal, e refletem as tradições artísticas e artesanais de João Pessoa/PB. Esse esforço contribui diretamente para a promoção da identidade cultural da cidade, oferecendo aos visitantes uma forma de levar consigo um pedaço da cultura local. Para os turistas, a presença dessas peças nas vitrines representa uma experiência autêntica, agregando valor à sua estadia ao permitir que apreciem e adquiram produtos regionais.

Imagem 12: Artesanato de artistas locais

Fonte: Hotéis, 2013

Segundo o gerente do Hotel Nord Blue Sunset, a parceria com os artistas e artesãos locais representa uma prática de responsabilidade socioambiental, além de um investimento na cultura da região (Hotéis, 2013).

Para o Hotel, este se beneficia ao diversificar a oferta de experiências culturais e engajar os hóspedes em um contexto mais amplo, e gera impactos positivos para a comunidade local.

Para a comunidade, O apoio ao artesanato local proporciona aos artesãos uma plataforma para a divulgação de seu trabalho, ampliando seu mercado e possibilitando o fortalecimento de suas atividades econômicas. Além disso, essa colaboração fortalece o vínculo entre o hotel e a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e a preservação das tradições culturais.

Hotel SESC Guadalupe

O Hotel Sesc está localizado na praia de Guadalupe, em Sirinhaém, Pernambuco. Sua estrutura faz parte do Centro de Turismo e Lazer SESC Guadalupe e conta com 5 hectares destinados para a preservação do mangue e da mata da região, além disso, a organização conta com um Centro de Educação Ambiental (SESC, 2025).

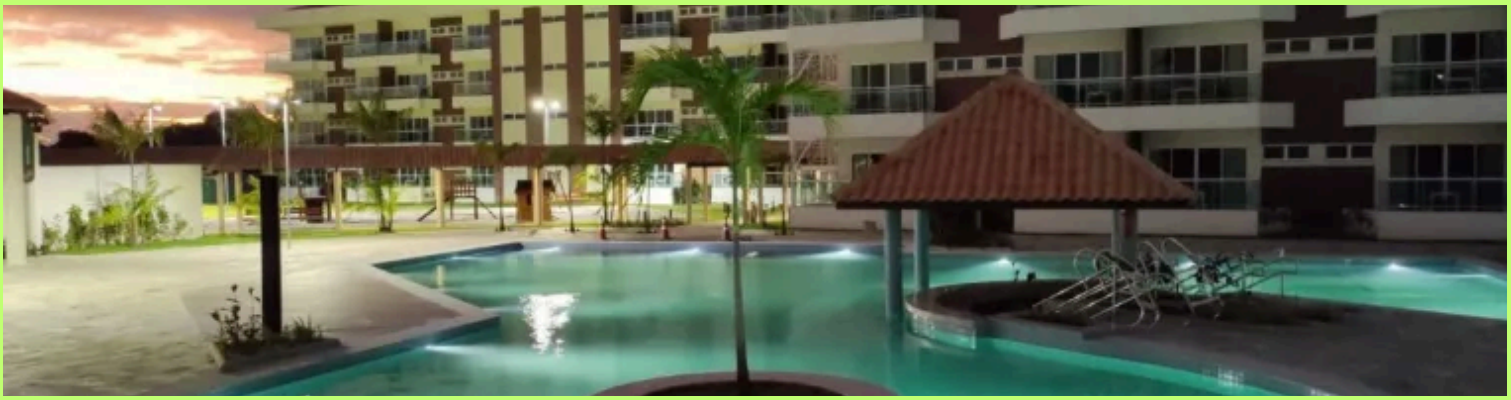
O meio de hospedagem oferece para os turistas atividades de lazer e entretenimento com foco na cultura e tradição da comunidade local e educação ambiental, por meio de trilhas interpretativas que conectam os turistas com a natureza (SESC, 2025).

Imagem 13: Hotel Sesc Guadalupe

No ano de 2023, o empreendimento implementou um programa em parceria com a comunidade local, que proporciona aos visitantes a oportunidade de coletar mariscos na região. Esse projeto facilitou a destinação dos mariscos para comercialização e proporcionou oportunidades de ocupação para a população local, contribuindo para geração de renda local (SESC, 2023).

Essa ação está alinhada ao conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC), uma vez que promove benefícios mútuos: enquanto a comunidade local é economicamente favorecida, desta forma, o Sesc (imagem 14) fortalece seu papel social e o desenvolvimento sustentável da região (SESC, 2023.)

Imagem 14 - Hotel SESC Guadalupe -PB



Fonte: Google. 2022

A estratégia adotada pelo meio de hospedagem exemplifica CVC ao integrar práticas sociais, culturais e ambientais em suas atividades turísticas, gerando valor simultaneamente para o negócio e para a comunidade local.

Para o Hotel, os benefícios estão relacionados ao fortalecimento da imagem institucional e do papel social, ou seja, ao promover ações sustentáveis e inclusivas, o SESC reforça sua reputação como um agente de transformação social e ambiental.

Além disso, proporciona diferenciação no mercado turístico, uma vez que apresentam atividades que valorizam a cultura local e a natureza criando experiências únicas e atraindo um público mais consciente.

Para a comunidade, pode-se mencionar, como benefícios, a geração de renda, a valorização cultural e a conscientização e educação ambiental. A vivência no manguezal, proporciona aos turistas e visitantes uma maior aproximação da realizadade local dos pescadores e marisqueiras, assim como proporciona o conhecimento da cultura e saberes locais relacionados a gastrnomia, por exemplo (figura 15).

Imagem 15: Vivência no manguezal

Fonte: SESC Guadalupe, s.d

Assim, através das trilhas e da interação com a natureza, os moradores e turistas desenvolvem maior consciência ambiental, promovendo a conservação dos recursos naturais da região.

K - PLATZ HOTEL

O K-Platz Hotel (imagem 16) está localizado em São José, na Grande Florianópolis (SC), e faz parte de um complexo integrado que oferece opções de lazer, como comércio, entretenimento, gastronomia e serviços (K-Platz Hotel, 2025).

O hotel tem iniciativas de presentear os hóspedes com trabalho de artistas locais. Essa prática consiste em entregar aos hóspedes, que tenham crianças, uma mini tartaruga marinha (imagem 17) que é feita de crochê, valorizando a mão de obra de artistas locais da cidade (Bertola, 2023).

Imagem 16: K-Platz Hotel

Imagem 17: Tartaruga de crochê

A iniciativa é desenvolvida por um grupo de artesãos do Projeto Aprender para Crescer, da prefeitura de São José, e visa fomentar a ligação entre a comunidade com o empreendimento, além de estimular a conscientização das crianças para a preservação da espécie (Bertola, 2023).

O hotel K-Platz mostra que tem compromisso que vai muito à frente de apenas oferecer a hospitalidade, uma vez que oferece a valorização da cultura local e fortalece os laços com a comunidade. Quando apresentados aos hóspedes, as tartarugas de crochê, que são feitas por artesãos do Projeto Aprender para Crescer, o hotel passa a incentivar o trabalho de artesanato e contribui com a educação ambiental, a partir do momento que apresenta para as crianças a importância de preservar as tartarugas marinhas. Com isso, o hotel consegue obter destaque por contribuir com a sustentabilidade, responsabilidade social e experiências memoráveis com os visitantes.

6. PASSO A PASSO PARA APLICAR A CVC NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.

A criação de valor compartilhado (CVC) é uma abordagem estratégica que pode gerar resultados positivos para os empreendimentos, como os meios de hospedagem. Desta forma, a CVC pode ser aplicada por meio de práticas que promovem a competitividade da organização e o bem-estar das comunidades locais, considerando suas realidades econômicas e sociais.

A seguir, apresenta-se uma estrutura, que pode ser adotada pelos gestores de meios de hospedagem, contemplando os aspectos do **diagnóstico, planejamento estratégico, implementação e comunicação.**

1. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é a etapa inicial e muito importante para a aplicação eficaz da CVC. É nesse momento que os gestores identificam as necessidades e os desafios internos e externos da organização, bem como as oportunidades de gerar valor compartilhado.

Fonte: Planest, 2022.

PASSO A PASSO PARA O DIAGNÓSTICO

- **Análise do contexto local e das partes interessadas:** Os gestores devem realizar um levantamento das necessidades da comunidade local, considerando aspectos como a geração de emprego, o acesso à educação, à saúde e a infraestrutura básica. A análise também deve incluir as expectativas e interesses dos hóspedes, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas.

- **Identificação de pontos de interação entre o hotel e a comunidade:** É preciso mapear as áreas onde a operação do meio de hospedagem impacta diretamente a comunidade, seja em termos econômicos, sociais ou ambientais. **Exemplos:** o uso de recursos naturais (água, energia), a contratação de mão de obra local, a compra de produtos e serviços de fornecedores da região, entre outros.

- **Avaliação das dificuldades econômicas e sociais:** Com base na realidade local, é necessário identificar as dificuldades que afetam a região, como a falta de infraestrutura, desigualdade social, baixa qualificação profissional ou limitações no acesso a mercados. Esses desafios podem ser um ponto de partida para o desenvolvimento de iniciativas de valor compartilhado.

2. Planejamento Estratégico

Após o diagnóstico, a próxima etapa é o planejamento estratégico que deve alinhar a criação de valor compartilhado com os objetivos organizacionais e as necessidades da comunidade. Esse planejamento deve ser flexível para responder a mudanças no ambiente econômico e social.

Passos do planejamento estratégico:

- **Definição de objetivos claros e mensuráveis:** Os gestores devem estabelecer objetivos específicos, como aumentar o número de fornecedores locais, oferecer treinamento para capacitação de mão de obra local e reduzir o impacto ambiental das operações.

- **Desenvolvimento de parcerias estratégicas:** Para implementar a CVC, é necessário identificar parceiros chave, como ONGs locais, órgãos públicos e outras empresas da região. Essas parcerias podem fortalecer as iniciativas, ampliando o alcance e a efetividade das ações.

- **Desenho de iniciativas que integrem valor econômico e social:** A criação de valor compartilhado deve ser desenhada para atender simultaneamente às necessidades da empresa e da comunidade. Exemplos incluem a implementação de programas de capacitação para jovens da comunidade, a compra de insumos de pequenos produtores locais, a promoção de turismo sustentável, entre outros.

3. Implementação

A implementação é a fase onde as estratégias planejadas começam a ser colocadas em prática. A execução bem-sucedida depende da alocação adequada de recursos (financeiros e humanos), do engajamento das partes interessadas e da adaptação às realidades locais.

Passos da implementação:

- **Alocação de recursos:** A organização deve destinar recursos financeiros, humanos e tecnológicos para garantir a efetividade das ações. Isso inclui a contratação de pessoas capacitadas e o investimento em treinamento e infraestrutura.

- **Execução das iniciativas de valor compartilhado:** Os gestores devem garantir que as iniciativas planejadas sejam executadas conforme o estabelecido, com acompanhamento contínuo dos resultados. Um exemplo de ação pode ser o treinamento de trabalhadores locais para serem absorvidos como colaboradores nos meios de hospedagem ou a criação de um programa de compras locais que incentive o crescimento de fornecedores da região.

- **Monitoramento e ajustes:** Acompanhar de perto os indicadores de desempenho, como a satisfação dos hóspedes, o impacto social das ações e a melhoria na qualificação da mão de obra local. Caso necessário, os gestores devem realizar ajustes nas iniciativas para maximizar os resultados.

4. Comunicação

A comunicação eficaz é essencial para o sucesso da criação de valor compartilhado, tanto dentro da organização quanto com os *stakeholders* externos. Ela deve ser clara, transparente e contínua.

Passos da comunicação:

- **Comunicação interna:** Informar e engajar colaboradores, fornecedores e outros *stakeholders* internos sobre os objetivos e os benefícios da CVC. A comunicação deve promover a compreensão e o compromisso com as iniciativas, estimulando a participação ativa de todos.

- **Comunicação externa:** Utilizar canais de comunicação, como o *site* institucional, redes sociais, *e-mail* e eventos, para divulgar as ações de valor compartilhado. Isso não só fortalece a imagem do meio de hospedagem, como também sensibiliza os hóspedes e a comunidade para as iniciativas implementadas.

- **Feedback e transparência:** Oferecer canais para que os *stakeholders* possam fornecer *feedback* sobre as ações desenvolvidas, permitindo ajustes rápidos e garantindo a transparência no processo. Além disso, a divulgação de resultados alcançados fortalece a confiança nas práticas adotadas.

Para uma melhor compreensão das etapas a serem adotadas pelos meios de hospedagem para a aplicação da CVC, segue a imagem 18, a seguir:

Imagem 18: Fluxo para aplicação da CVC em Meios de Hospedagem.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2025

CONCLUSÃO

A criação de valor compartilhado (CVC) em meios de hospedagem representa uma estratégia emergente e inovadora. Embora amplamente aplicada em diversos setores empresariais, a prática de CVC ainda é recente e relativamente nova na discussão dentro do contexto específico dos meios de hospedagem. Essa lacuna no conhecimento e na implementação é um dos fatores que justifica a necessidade de uma abordagem mais estruturada e acessível sobre o tema.

Nesse sentido, a proposta de elaboração de uma cartilha informativa se torna relevante. O objetivo dessa cartilha é oferecer uma linguagem clara e acessível, permitindo que gestores, discentes e outros interessados compreendam as práticas de CVC, sua finalidade e os métodos de aplicação em seus empreendimentos. A cartilha fornece exemplos práticos e modelos que poderão servir de referência para a adoção da CVC, facilitando a compreensão e a execução dessa estratégia em contextos reais.

O desenvolvimento e a disseminação dessa cartilha têm como propósito democratizar o conhecimento sobre a CVC e possibilitar a sua implementação eficaz nos meios de hospedagem. Ao apresentar modelos concretos e uma linguagem simplificada, o material facilita a adoção de práticas responsáveis e inovadoras, assim como fortalece o engajamento dos gestores e outros stakeholders na criação de valor compartilhado. A proposta visa, assim, contribuir com a divulgação da CVC como uma prática importante para a sustentabilidade e competitividade dos meios de hospedagem, promovendo o desenvolvimento social e ambiental das comunidades nas quais estão inseridas.

REFERÊNCIAS

Agência Gov. Em 2024, setor hoteleiro registra crescimento e previsão de investimentos é de R$ 8,4 bilhões em quatro anos, 2024
Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202410/em-2024-setor-hoteleiro-registra-crescimento-e-previsao-de-investimentos-e-de-r-8-4-bilhoes-em-quatro-anos
Acesso em: 30/01/2025.

Gomes Júnior, A.D.A. et al. (2020) 'CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E NEGÓCIOS SOCIAIS: EXPLORANDO RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS E DIMENSÕES', Gestão e Desenvolvimento (Novo Hamburgo), 17(1), pp. 24–48.

KLATZHOTEL. O hotel. Disponível em:https://kplatzhotel.com.br/index.php/kplatz-center/
Acesso em: 05 de mar. de 2025.
MENEZES, V. de. O.; CUNHA, S. K. Meios de hospedagem e inovação como estratégia competitiva: uma discussão teórica com base na visão de Porter. Revista Rosa dos Ventos, 7(4), 526-540, out-dez, 2015.

Mundial, L. de L. (2014). Sustentabilidade e o futuro da hotelaria. *Revista de Turismo e Hotelaria*, 12(2), 234-245. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/1154/115446822002/html/

Nações Unidas Brasil. Turismo global deve retornar nível pré-pandemia em 2024, 2024. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/258446-turismo-global-deve-retomar-n%C3%ADvel-pr%C3%A9-pandemia-em-2024. Acesso em 30/01/2025

NETO, S. M.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. NOVO CAPITALISMO: CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. PRETEXTO, v. 13 n. 3 p. 72 – 91. ISSN 1517-672 x (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online), 2012.

NOGALES, Mario Cezar. **O Segredo da Hotelaria**. Revista Hotéis, 4 maio 2012. Disponível em: https://www.revistahoteis.com.br/O-Segredo-da-Hotelaria-Artigo-de-Mario-Cezar-Nogales/. Acesso em: 21 jan. 2025.

POON, A. Tourism, technology and competitive strategies. Wallinford: C.A.B International (Chapter 9), 1993.

PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.

REFERÊNC5AS

PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. HSM Management. Setembro/outubro, 2011.

SOUSA, Guilherme Castro. **Sustentabilidade e o futuro da hotelaria**. Jornal da USP, 15 mar. 2024. Disponível em: https://jornal.usp.br/atualidades/sustentabilidade-e-o-futuro-da-hotelaria/. Acesso em: 21 jan. 2025.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC). **Hospedagem Guadalupe.** Disponível em: https://www.sescpe.org.br/unidades/hoteis-do-sesc/hospedagem-guadalupe/. Acesso em: 10 de abr. de 2025.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC). **Turismo.** Disponível em: https://www.sescpe.org.br/programas/lazer/turismo/#:~:text=Excurs%C3%B5es%20e%20Passeios,cidades%20hist%C3%B3ricas%20e%20festas%20populares. Acesso em: 05 de abr. de 2025.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC). **Turismo Social e roteiros inovadores.** Disponivel em: https://www.sesc.com.br/noticias/lazer/turismo-social-e-roteiros-inovadores/ Acesso em: 10 de abr. de 2025

https://www.planest.com.br/empresa-de-consultoria/como-fazer-diagnostico-em-consultoria/#google_vignette

Imagens criadas a partir de I.A (Gemini)